

II. DISEÑO DE UN MODELO TEÓRICO DE GESTIÓN DE LA NUEVA COMUNICACIÓN INTERNA

4. Fundamentos de la comunicación interna

1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

A la hora de iniciar esta aproximación al concepto de comunicación interna, nos parece oportuno resaltar en primer lugar las diferencias existentes entre información y comunicación, términos que, en ocasiones, se han tomado como sinónimos y que, sin embargo, hacen referencia a conceptos diferentes. En este sentido, resulta interesante la distinción que en 1971 ofrecía Dimitri Wiss, y que recoge Annie Bartoli,¹ según la cual “la información remite simplemente a la transmisión (emisión y recepción) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con objeto de cambiar el comportamiento de los otros”. De esta forma, vemos que en la información el papel más activo corresponde al emisor, mientras que en el proceso de comunicación los roles de emisor y receptor se intercambian en una correspondencia mutua.

Por su parte, Villafaña² distingue también entre información y comunicación para asegurar que informar es poner en relación a las personas con los acontecimientos, mientras que comunicar es relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleva influencia mutua entre quienes participan. En opinión de este autor, la información operativa –la relacionada con el desempeño y con la mejora de las actividades laborales- es necesaria, pero debe diferenciarse claramente de la comunicación, que persigue la modificación o el cambio de actitudes humanas dentro de la organización.

Esta distinción entre información y comunicación, que empieza a consolidarse a partir de los años sesenta del pasado siglo, con el desarrollo del análisis transaccional frente a los modelos clásicos, nos

¹ Annie Bartoli, *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, p. 69.

² Justo Villafaña (1999), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, p. 302.

parece etimológicamente inadecuada, ya que, si bien es cierto que cabe la diferenciación entre procesos de relación lineal entre emisor y receptor de aquellos otros en los que se da una retroalimentación, no nos parece adecuado, desde nuestro punto de vista, asimilarlos con estos términos. Más bien cabría hablar en estos casos de comunicación lineal o circular, o incluso de comunicación parcial o completa. Así, entendemos que el término comunicación hace referencia al proceso de relación entre emisor y receptor (independientemente de si esa relación es unilateral o bilateral, satisfactoria o no), mientras que la información es el objeto de ese proceso, el contenido sin el cual no tendría sentido. De esta manera, no puede haber comunicación sin información, sin el contenido de la misma; es decir, sin aquello que se comunica. Desde ese punto de vista, nuestro planteamiento es plenamente coincidente con el de Frederic Munné, para quien:

(...) la comunicación es, ante todo, transmisión de información, esto es, transmisión y, en su caso, intercambio de significados entre personas, animales o incluso máquinas. Por información se entiende aquí el contenido de toda comunicación en tanto que es susceptible o es objeto de transmisión. Y por comunicación el hecho y el proceso por los que se comparte más o menos la información.³

Etimológicamente esta asimilación resulta mucho más coherente, ya que, como nos recuerda Del Pozo Lite,⁴ la comunicación proviene del término latino *communicatio*, que significa participación, poner en común, compartir; mientras que información proviene, a su vez, de la palabra latina *informatio*, que significa imagen, dato, algo que puede llegar a almacenarse en distintos soportes físicos o personales, como la mente humana.

³ Frederic Munné, *La comunicación en la cultura de masas. Estudios sobre la comunicación, los medios y la publicidad*, p. 18.

⁴ Marisa del Pozo Lite, *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*, p. 116.

La concepción de que es el fenómeno de la retroalimentación, o *feedback*, el que transforma la información en comunicación nos resulta desfasado, ya que siempre hay una respuesta a toda transmisión de información, aún cuando ésta sea, precisamente, la falta de reacción a la misma, la no respuesta. Esta idea entronca a la perfección con el planteamiento moderno de la comunicación global, que lo inunda todo y afecta a todo. Todo comunica y todo responde a la comunicación, aunque sea con el silencio, con la indiferencia. Por tanto, siempre hay comunicación, con mayor o menor respuesta, en la medida en que se transmita una información, un contenido entre dos o más sujetos.

Es más, la concepción de que no existe comunicación cuando ésta se reduce al envío de información del emisor al receptor nos parece que parte de una visión muy reduccionista de las capacidades de quienes reciben ese contenido, ya que obvia otras posibilidades de respuesta, como pudiera ser el silencio, el simple conocimiento u otras reacciones. En este sentido, puede resultar interesante apuntar aquí la definición de inteligencia que ofrece Marina, para quien ésta es “la capacidad de recibir información, elaborarla y producir respuestas eficaces”.⁵ Por tanto, y desde esa perspectiva, no podemos menos que afirmar que si el receptor es inteligente, siempre producirá algún tipo de réplica, algún tipo de respuesta, aunque en algunos casos ésta sea ignorar la información recibida.

1.1. UNA RICA GAMA DE DEFINICIONES

La comunicación interna debe englobarse dentro de la denominada comunicación organizacional. En este sentido, nos parece oportuna la distinción que realiza Piñuel⁶ entre “comunicación de producto” (publicidad y marketing) y “comunicación del productor”. En este último grupo se integran formas comunicativas cuyos públicos destinatarios

⁵ J. A. Marina, *Teoría de la inteligencia creadora*, p. 16.

⁶ J. L. Piñuel Raigada, *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, p. 93.

no se definen como consumidores de productos, sino como interlocutores sociales.

Podemos partir de una definición genérica de la comunicación, como la que recoge Justicia,⁷ y que sintetiza como “un proceso de transmisión y percepción de mensajes entre emisor/es y receptor/es a través de canales determinados y con un código establecido”. Este autor amplía esta definición y la adecua a la comunicación empresarial u organizacional para asegurar que tiene como finalidad conseguir la asunción de sus mensajes –acordes y ligados a la política, estrategia y tácticas de la empresa- y su puesta en práctica de forma sistemática y ordenada”. Esta concepción de la comunicación como un proceso en el que intervienen al menos dos sujetos que comparten un mismo código y un canal de transmisión, se puede ampliar a partir de las aportaciones que recogen Edmund Marc y Dominique Picard, quienes aseguran que:

La comunicación es una transferencia de información. El modelo más simple es el del emisor enviando un mensaje al receptor. Sin embargo este esquema, inspirado en dispositivos técnicos como el teléfono, muestra pronto sus límites. La lingüística ha contribuido a potenciarlo subrayando que no existe comunicación sin un “código” común al emisor y al receptor; es decir, sin un proceso de codificación y decodificación. Enseña además que el lenguaje no es sólo la transmisión de informaciones, sino también la elaboración y el reparto de “significaciones” en un “contexto” portador de sentido.⁸

Esa doble participación de actores en el proceso comunicativo implica, además, una intencionalidad clara, un deseo evidente de quien lo pone en marcha de influir en el otro, como ya hemos visto que remarcaba Justicia a la hora de analizar la finalidad de la comunicación empresarial. Esa búsqueda de la influencia no es exclusiva de este tipo de relación comunicativa, sino que se da en cualquier otra expresión del

⁷ Antonio Justicia, “Comunicación interna y competitividad”, p. 101.

⁸ Edmund Marc y Dominique Picard, *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*, p. 19.

proceso, al ser una parte fundamental del mismo. Sin intencionalidad de influencia no hay voluntad de comunicación, podríamos llegar a decir, coincidiendo con Martín Algarra, para quien:

La comunicación es siempre, por su propia naturaleza, una acción social. Exige la existencia de un otro al que se pretende influir por medio de lo comunicado. Por lo tanto, la comunicación es una doble acción, o, si se quiere, una acción de doble sujeto, que ha de estar siempre compuesta por: una acción expresiva cuyo motivo es, más que la exteriorización de un estado interior, la modificación de la conducta o conciencia del otro, y, además, por una efectiva interpretación, por parte de ese otro, de lo expresado.⁹

Analizada ya la comunicación como proceso desde un planteamiento general, podemos abordar su concepción teórica cuando este proceso se desarrolla en el interior de las organizaciones. Las definiciones más clásicas de comunicación interna se han basado siempre en un triángulo isósceles, dentro del cual fluyen los distintos tipos de relaciones y procesos comunicativos que se dan en el interior de las empresas o instituciones. De arriba a abajo se trazan dos vectores en dirección descendente y ascendente, e incluso en los diversos estratos en los que se divide el triángulo se pintan vectores de doble sentido, para así señalar las tres posibles corrientes del flujo informativo interno: descendente, ascendente y horizontal. Marie-France y Pierre Lebel¹⁰ califican la comunicación descendente como “divergente”, porque diverge alejándose de una persona –el emisor– a un grupo de receptores, mientras que la ascendente es “convergente”, porque converge concentrándose de varios emisores hacia un único receptor. Entendemos que esa visión de la comunicación interna supone un diseño muy simplificado, característico de un tipo de organización muy piramidal, y podríamos decir que viene a representar la plasmación

⁹ Manuel Martín Algarra, *La comunicación en la vida cotidiana. La fenomenología de Alfred Schutz*, p. 264.

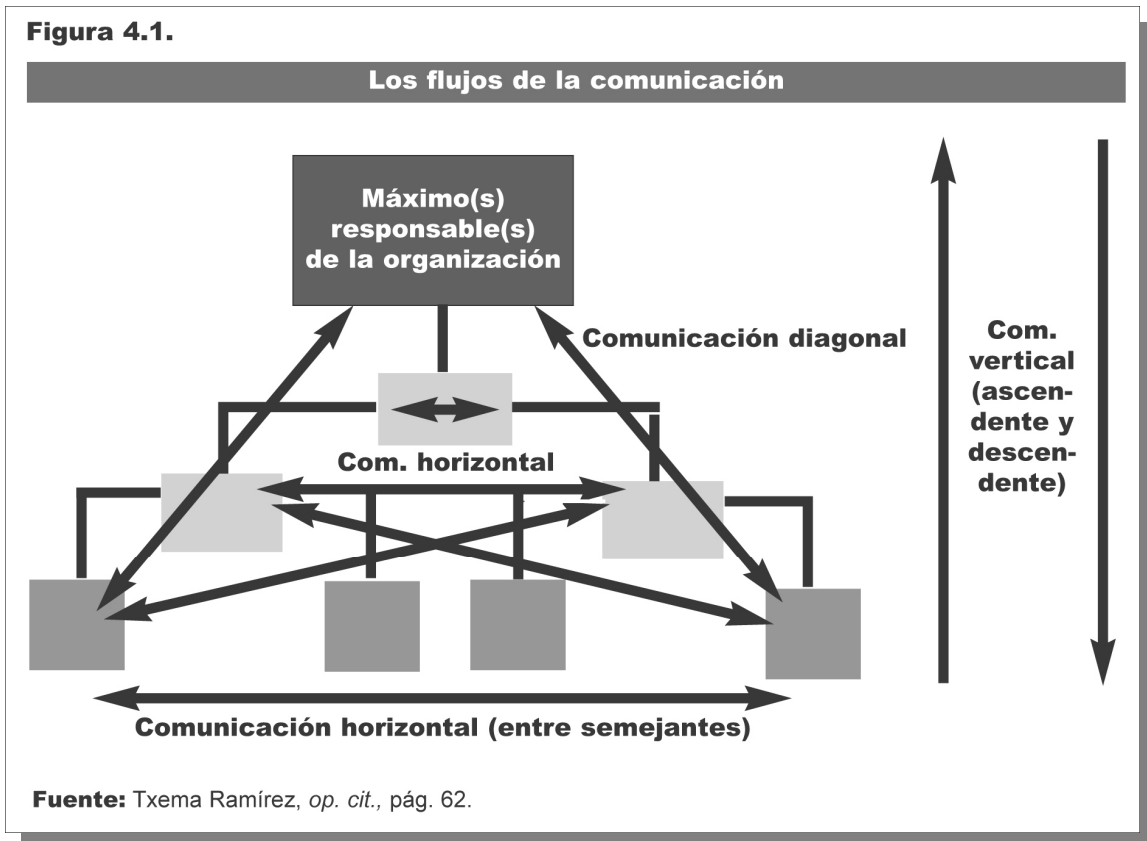
¹⁰ Marie-France y Pierre Lebel, *Organizar la comunicación interna*, p. 8.

teórica, en el terreno de la comunicación, del modelo de pensamiento empresarial de talante taylorista.

Este patrón gráfico de representación de la comunicación interna se enriquece, a principios de la década de los 90 del pasado siglo con la inclusión de la comunicación transversal o diagonal, que hace referencia a las relaciones que se dan entre diferentes niveles y departamentos dentro de la organización, y que vendría a suponer un paso más, un avance en la participación, frente a la comunicación entre iguales (horizontal) y entre los distintos niveles jerárquicos (ascendente o descendente, según el caso). Txema Ramírez¹¹ nos muestra en el gráfico 4.1 un esquema de este modelo comunicativo, que algunos autores han calificado como de “comunicación total”. Este modelo es propio de organizaciones todavía fuertemente jerarquizadas y muy estructuradas, y no puede considerarse válido para las más modernas. Tal y como hemos apuntado en los capítulos de “Introducción” y “Objetivos”, las nuevas empresas e instituciones tienden hacia formas de organización en red, hacia estructuras en las que las relaciones jerárquicas se diluyen y se sustituyen por mecanismos de conexión o dependencia más funcionales. En este tipo de organizaciones, el modo mayoritario de comunicación es el diagonal o transversal, en el que todos se relacionan con todos. Este moderno planteamiento de la comunicación interna, superador de las divisiones entre comunicación horizontal, descendente y ascendente, coincide con el concepto de “intracomunicación” que nos ofrecen Elías y Mascaray y que los propios autores definen como “una estrategia que genera un proceso continuo de comunicación transversal para la creación de valor en la cultura organizativa”.¹²

¹¹ Tx. Ramírez, *Gabinetes de Comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*, p. 62.

¹² Joan Elías y José Mascaray, *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*, p. 58.



2. PERSPECTIVAS DIVERSAS SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Si bien es cierto que la mayoría de los estudios teóricos coinciden en la existencia de los tres modos de comunicación interna que ya hemos apuntado (horizontal, vertical y transversal), no se da ese grado de homogeneidad cuando se trata de abordar las funciones u objetivos que persigue esta práctica en las organizaciones. La mayoría coinciden en algunas de las metas de la comunicación interna, pero cada autor prefiere exponer su propia lista de finalidades, sin que hasta la fecha hayamos encontrado una relación única de funciones u objetivos de la comunicación interna que sea universalmente aceptada por toda la comunidad científica. Sin ánimo de ser exhaustivos en este apartado, por cuanto ofreceremos al final una definición propia que consideramos que puede servir de aglutinadora, citaremos sólo como ejemplo las opiniones que al respecto nos ofrecen tres destacados autores.

Para María Teresa Sáenz, a la hora de llevar a cabo políticas y prácticas de comunicación interna nos proponemos tres objetivos:

1. Transmitir la información y asegurar su difusión a todo el personal de la organización sobre todo aquello que les pueda afectar, tanto directa como indirectamente, de tal manera que el personal tenga siempre la información de primera mano, que evite la circulación –siempre inevitable- de rumores. La información tiene que ser sistemáticamente creíble, por lo que es fundamental el cuidar la coherencia de lo que se dice.
2. Proporcionar los medios y la estructura necesarios para canalizar las propuestas y sugerencias de todo el personal. Esta estructura tiene que permitir que las sugerencias se materialicen en soluciones concretas y operativas.
3. Crear imagen corporativa. Si consideramos que la motivación es el fruto de un proceso lento a través del cual estímulos, objetos, imágenes y representaciones consiguen validez causativa en el sujeto. (sic) El hecho de crear imagen facilita el proceso de identificación del empleado con la empresa.¹³

Como se desprende de la cita precedente, para esta autora las funciones de la comunicación interna se encuentran básicamente ligadas a conceptos como la organización del trabajo y la integración y motivación de los miembros que forman parte de la empresa o institución.

Justo Villafañe,¹⁴ por su parte, cifra en un total de seis los objetivos de la comunicación interna, que quedan recogidos en los siguientes puntos:

1. Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica. El autor define la visión estratégica a partir de la

¹³ María Teresa Sáenz, “Lucas Diesel Systems: el papel de la comunicación interna en un proceso de cambio”, p. 41.

¹⁴ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 303-304.

concepción de Karl Albrecht, para afirmar que “es una declaración genérica que enuncia las principales orientaciones estratégicas del proyecto empresarial, a través del cual se desarrolla y se llena de sentido con la formulación de objetivos operativos muy concretos que encuentran su expresión en las políticas funcionales de la organización, y también en las políticas formales, las cuales se orientan hacia la construcción de su imagen corporativa y entre las cuales la comunicación ocupa un papel sobresaliente”.¹⁵

2. Proyectar una imagen positiva más allá de los ámbitos naturales de la compañía.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal, de forma que la comunicación interna se convierta en un canal de escucha de información operativa que realmente al sistema.
4. Implicar al personal en el proyecto de empresa.
5. Consolidar un estilo de dirección acorde con la cultura corporativa de la organización.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Por último, Del Pozo Lite,¹⁶ siguiendo a la Association Francaise de Communication Interne, afirma que son otras seis las funciones de la comunicación interna:

1. Investigar. Elaborar una política de escucha del clima social interno de la organización a través de diversos sondeos de opinión.

¹⁵ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 100.

¹⁶ M. del Pozo Lite, *op. cit.*, pp. 118-122.

2. Orientar. Sensibilizar sobre determinados aspectos de la empresa que ésta considere importantes para su gestión.
3. Informar. Concebir una política de información escrita, oral y audiovisual para dar respuesta a las necesidades de información del público interno.
4. Animar y coordinar. Constituir redes de corresponsales con fines informativos y de conocimiento del ambiente de trabajo.
5. Organizar campañas. Movilizar a un grupo de trabajadores con la misión de organizar campañas o sesiones de comunicación interna.
6. Formar. Favorecer el perfeccionamiento y las capacidades de comunicación que tienen los miembros responsables de la comunicación interna.

Como ya hemos apuntado, y ha quedado claramente de manifiesto con las citas precedentes, la diversidad de planteamientos sobre cuáles son las funciones de la comunicación interna es casi tan amplia como la de los autores que se han acercado desde una perspectiva teórica a este proceso. A partir de todos ellos, hemos elaborado una formulación propia que consideramos puede servir para recoger todas las anteriores. Como punto de partida, coincidimos con Weil¹⁷ al considerar la comunicación, y en especial la comunicación interna, como un instrumento al servicio de la gestión. Esta función es tan amplia que incluye por sí misma todas las demás finalidades u objetivos que se le puedan atribuir a este proceso.

Ahora bien, aun coincidiendo con el planteamiento de la autora francesa, y sin caer en una digresión mayor de funciones derivadas de esta primera, sí que nos parece oportuno dividir este objetivo global en

¹⁷ P. Weil, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*, pp. 125-141.

tres más concretos. Así, podemos decir que la comunicación interna está al servicio de la gestión en tanto en cuanto funciona como:

1. Vehículo de cultura corporativa.
2. Herramienta de dirección y administración.
3. Instrumento de la comunicación externa.

En realidad, todos ellos se encuentran englobados en la función general de la comunicación interna de estar al servicio de la gestión, pero consideramos que dada la entidad específica de los ámbitos concretos de actuación de la cultura corporativa y de la imagen externa conviene su diferenciación, al menos desde el punto de vista del análisis.

La cultura corporativa se ha descubierto en los últimos años como la verdadera fuerza que orienta la acción de las organizaciones. El desarrollo de la cultura empresarial, sobre todo de una cultura que colabore con la consecución del proyecto corporativo, es sin lugar a dudas una de las grandes necesidades de la gestión moderna, y en ese terreno se vale principalmente de la comunicación interna para lograr sus metas. En este sentido, la cultura corporativa se halla estrechamente relacionada con las más modernas técnicas de gestión estratégica de las organizaciones, las cuales no pueden llegar a cumplir sus objetivos sin una adecuada comunicación interna.

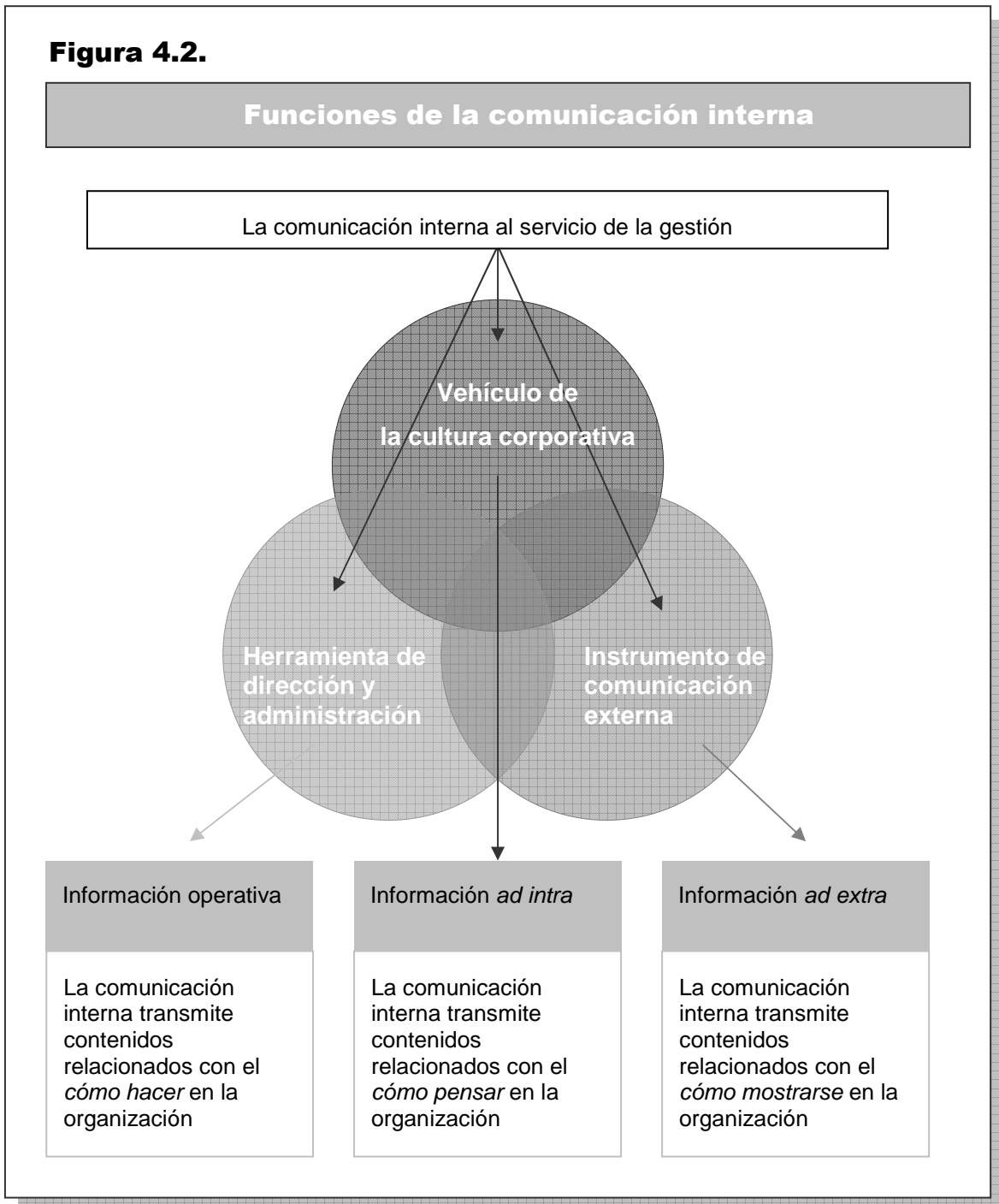
Por su parte, la comunicación externa, que busca en último extremo la obtención de una imagen pública coincidente con los objetivos de la organización, es también una necesidad para poder llevar a cabo un *management* eficaz en la actualidad. Como veremos, resulta imprescindible que la comunicación interna y la externa se integren, ya que en muchas ocasiones la frontera que las separa es difusa y casi siempre se da entre ellas una relación de influencia mutua.

Por último, la comunicación interna como herramienta de dirección y administración hace referencia al papel que juega el proceso comunicativo para facilitar a los miembros de una organización el ejercicio efectivo de su labor. Más allá del intercambio de información operativa, la necesaria para el desempeño, e incluso más allá de la necesaria interrelación entre empleados y directivos en la que se fundamentan las prácticas de mejora continua, la comunicación interna, desde su concepción como herramienta de dirección y administración de las organizaciones, juega un papel fundamental a la hora de poder llevar a cabo proyectos de implantación de la calidad o sistemas de dirección estratégica, como se expondrá en las páginas siguientes. Sin comunicación interna, los miembros de la organización no sabrán cómo actuar, cómo hacer correctamente su labor, y tampoco conocerán cuáles son los objetivos para los que trabajan ni cómo mejorar su actividad.

En estos tres ámbitos en los que la comunicación interna desarrolla sus funciones toda actuación está interrelacionada y conectada entre sí, como se muestra en el gráfico 4.2. La cultura corporativa, que determina el pensamiento de la organización, influye necesariamente en cómo actúan y cómo trabajan los miembros de la misma y, también, en cómo se comportan de cara al exterior, en qué imagen transmiten. De igual manera ocurre con la información operativa, la más ligada con la actividad funcional, que influye también en la imagen que se transmite hacia fuera de la empresa o institución y en la forma que la organización entiende que es la correcta para analizar y acometer los problemas, en su forma de pensar, en su cultura interna.

Por todo ello, aunque la función básica de la comunicación interna es estar al servicio de la gestión, en la presente tesis doctoral hemos optado por dividir ese objetivo general en tres. Tres funciones que, desde nuestro punto de vista, engloban todas las ofrecidas en las distintas definiciones que recoge la literatura sobre la materia y que, al

Figura 4.2.



mismo tiempo, permiten distinguir aspectos importantes que podrían pasar desapercibidos si optáramos por una definición de objetivos más integradora, como la genérica de estar al servicio del *management* o de la gestión entendida en el sentido más global.

3. DE CANALES A ESPACIOS DE COMUNICACIÓN

Una de las más novedosas e interesantes aportaciones en el campo teórico de la comunicación interna es la que realiza el profesor Villafañe a la hora de definir los flujos comunicativos que se establecen en una organización y equiparar su comportamiento con el que se da en un mercado, en este caso el mercado interno de la información:

La compañía debe ser concebida como un mercado de información en el que existe una oferta y una demanda de productos o servicios informativos y como un lugar de reunión de personas que ofrecen e intercambian información que otras personas adquieren.

El funcionamiento óptimo de este particular mercado se producirá cuando exista un equilibrio entre la oferta y la demanda informativas, para lo cual, lo mismo que sucede en todo mercado, será necesario estimular la demanda a través de dos caminos: haciendo atractivo el producto informativo tanto en su contenido como en su forma y, en segundo lugar, facilitando el acceso a la información a través de canales internos muy simplificados.¹⁸

Como se desprende de la definición de Villafañe, en la articulación de este mercado interno de la información los canales o medios que se utilicen cobran una gran importancia, como verdaderos elementos que facilitan ese intercambio, esa transacción, esencia última de la concepción de mercado. Por ello, estos canales o medios de comunicación interna deberán diseñarse y articularse para favorecer ese canje, estimulando la demanda y canalizando la oferta de contenidos. Sobre este punto volveremos más adelante, a la hora de analizar los diferentes soportes o medios, tanto tradicionales como de nueva generación, de base electrónica. Por ahora, nos interesa destacar los conceptos de demanda y oferta informativas y esa visión de la comunicación interna como mercado que implica desarrollar productos comunicativos que satisfagan las necesidades internas y, al mismo tiempo, generen nuevas expectativas.

¹⁸ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 305.

A este respecto, Villafañe¹⁹ apunta que a la hora de definir la oferta informativa se han de establecer primero los programas y contenidos que la organización quiere difundir en su mercado interno de la comunicación, para posteriormente determinar los canales o soportes a través de los cuales dicha información llegará a los distintos públicos internos, entre los cuales destaca las publicaciones internas, la intranet, la web corporativa y los audiovisuales. En cuanto al conocimiento de la demanda, este autor plantea establecer mecanismos que favorezcan la retroalimentación y que ayuden así a configurar la propia oferta informativa, como la línea directa y las notas de obligada respuesta,²⁰ por ejemplo.

4. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL ORGANIGRAMA DIRECTIVO

La relativamente tardía asunción de la necesidad de gestionar la comunicación interna en las organizaciones ha provocado que, en la práctica, exista una diversidad de opciones sobre qué departamento concreto es el que asume esta responsabilidad y qué lugar ha de tener dentro del organigrama directivo. Desde el punto de vista teórico, la mayoría de los autores coinciden en señalar que esta responsabilidad ha de ser asumida por el mismo departamento que se encargue de la gestión de la comunicación externa, de forma que ambas voces sean coincidentes, y que éste debe ocupar un lugar preferente en el organigrama directivo, al entender la función de comunicación como estratégica para el buen fin de la entidad. Sin embargo, en la práctica

¹⁹ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 305-306.

²⁰ Tanto las notas de obligada respuesta como la línea directa son servicios que, a través de medios clásicos o más tecnológicos, pretenden establecer un flujo ascendente de comunicación –y por tanto de conocimiento de las demandas de información desde la base de la organización- mediante una sistemática de procedimientos a los que todos los miembros de la organización tengan alcance. Véase J. Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 313-314.

nos encontramos con una gran variedad de situaciones, desde organizaciones que cuentan con un departamento específico sobre la materia, hasta otras que delegan esta función en el de Recursos Humanos, en la Gerencia o incluso que carecen de un órgano o unidad que asuma la responsabilidad de esta actividad tan trascendente.

Villafañe²¹ se manifiesta a favor de la integración de la comunicación interna y la externa bajo la responsabilidad de las direcciones de comunicación. Desde nuestro punto de vista, este planteamiento resulta plenamente coincidente con la necesidad de unidad de la palabra de la organización, con la exigencia de coherencia interna y externa en la que ha de basarse toda política comunicativa. En términos similares se manifiesta el catedrático López Lita,²² quien atribuye al director de Comunicación la tarea de impregnar todos los ámbitos de la empresa de la estrategia comunicativa. En esta misma línea argumental se posiciona también Pilar Cuena, directora del Gabinete de Comunicación de la Universidad Autónoma de Madrid, quien, a la hora de determinar los requisitos que debe cumplir la Dirección de Comunicación en el ámbito universitario establece: “depender del máximo responsable; partir de un enfoque global de la comunicación; y otorgar a la comunicación interna un carácter primordial”.²³ Por tanto, tanto desde la Academia como desde el ejercicio práctico de la profesión no sólo se reivindica también esa integración, sino que además se explicita la especial relevancia que ha de tener la comunicación interna para el dircom.

Sin embargo, y debido a las necesidades específicas de cada entidad, pueden darse situaciones en las que la responsabilidad última de la comunicación interna recaiga en otros órganos directivos de la

²¹ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 302.

²² Rafael López Lita (2000), *Comunicación: La clave del bienestar social*, p. 127.

²³ Pilar Cuena, “La dirección de Comunicación en el ámbito universitario: comunicación interna y comunicación externa”, en Antonio Marín et al. (coord.), *Mass media y Universidad. El reto de la comunicación en las universidades*, pp. 111-136.

organización. El propio Villafañe²⁴ recoge la opinión de Westphalen en favor de que la comunicación interna recaiga en el director de Comunicación en las grandes corporaciones, mientras que esta función se asimile a la dirección de Personal en empresas o instituciones de tamaño más reducido. Las ventajas e inconvenientes de cada uno de los dos planteamientos se muestran en el esquema 4.1.

Por otra parte, y en relación a qué lugar ha de ocupar el órgano que se encargue de la gestión de la comunicación dentro del organigrama directivo, Villafañe considera que “una actitud proactiva de la alta dirección resulta imprescindible para el éxito de cualquier plan de comunicación interna”.²⁵ En términos similares se expresa Del Pozo

Esquema 4.1.

La responsabilidad de la comunicación interna		
	La Dirección de personal	La Dirección de comunicación
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> —Es terreno conocido: se apoya sobre un buen conocimiento de los asalariados. —Zona de actividades paralelas: la gestión de personal y la comunciación interna persiguen objetivos complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> —Un estilo más seductor: la proximidad de un servicio de comunicación es más atractiva que la de una Dirección de Personal, con frecuencia austera. —Armonización de los mensajes en el exterior e interior de la empresa.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> —Conflictos potenciales: sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente concordantes. 	<ul style="list-style-type: none"> —Peligro: la empresa corre el riesgo de practicar una política de segunda mano, contentándose con aplicar a lo interno operaciones concebidas para lo externo.
Balance	<p>Se debe de planificar con una doble condición:</p> <ul style="list-style-type: none"> —Que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de personal. —Que no se limite a la difusión bruta de informaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> —Buena solución en el marco de una gran empresa suficientemente madura en materia de comunicación.

Fuente: Justo Villafañe, a partir de Westphalen, *op. cit.*, pág. 250.

²⁴ Justo Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 250.

Lite, para quien “la revolución de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: la implicación del primer nivel en el proceso de comunicación”.²⁶ Esa actitud proactiva de la cúpula debe manifestarse no sólo a través de la práctica habitual de la comunicación interna por parte de los directivos, sino sobre todo a través de una decidida política en favor de la cultura de la comunicación. Ello se evidenciará tanto en el peso específico que tenga el responsable de comunicación dentro del organigrama, como en el establecimiento de estructuras organizativas que favorezcan el diálogo y la relación entre sus miembros, de manera que la comunicación se dé por toda la estructura de la organización.

A este respecto, Fernando Martín Martín apunta que la gestión de la comunicación, tanto interna como externa, debe ser una actividad profesional dependiente en todo momento de la alta dirección y lo justifica por cinco motivos básicos:

1. Conocimiento de cuál, cómo es y cómo se desarrolla la cultura corporativa de la organización.
2. Saber cómo piensa, en todo momento, la Alta Dirección.
3. Tener fuerza, autonomía y poder de decisión y comunicación ante la empresa o institución.
4. Coordinar y difundir toda la información que se produce.
5. Toma de decisiones sobre Imagen, ante los Medios de Comunicación.²⁷

Por su parte, López Lita²⁸ va todavía más lejos, al proponer que la dirección de Comunicación sea asumida por el máximo ejecutivo de la empresa, de forma que esa gestión de la comunicación constituya el eje

²⁵ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 303.

²⁶ Marisa del Pozo Lite, *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*, p. 28.

²⁷ Fernando Martín Martín, *Comunicación Empresarial e Institucional*, p. 27.

²⁸ Rafael López Lita (2000), *op. cit.*, p. 132.

fundamental de la función de administración de recursos humanos y materiales que le caracteriza.

5. EL MAPA DE PÚBLICOS

Toda organización, desde la más pequeña hasta la más compleja, está formada por una variedad de individuos que no tienen por qué compartir siempre los mismos intereses. Evidentemente, en aquellas organizaciones de mayores dimensiones el grado de heterogeneidad entre sus miembros será mayor, pero en cualquier caso la división o agrupación de estas personas en grupos de afinidad es una premisa fundamental de la eficacia comunicativa. Como establece el catedrático Piñuel, “para cada público, su mensaje; para cada mensaje, su público, según la naturaleza de la información que se va a difundir”.²⁹ Al igual que en el resto de comunicaciones, la eficacia de la comunicación interna es proporcional al grado de segmentación de los públicos a los que se dirige. Y todo ello porque, como apunta Rafael López Lita, “de la diversidad de públicos nace precisamente la necesidad de especializar la comunicación hacia cada uno de ellos”.³⁰

Más allá del concepto, que es compartido por la totalidad de los autores, nos encontramos con varias denominaciones posibles del mismo, aunque la más comúnmente aceptada sea la de “público”, que aquí hemos escogido. Sin embargo, Johnsson prefiere la palabra “áreas de contacto”, ya que “la palabra que uno escoge puede influir sobre el modo en que se ve la situación. La palabra ‘público’ tiende a representar la imagen de un escenario sobre el que alguien actúa delante de una audiencia. La audiencia permanece largamente pasiva. Esto está muy lejos de los conceptos usados en este libro. Nosotros utilizaremos

²⁹ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 98.

³⁰ López Lita (2000), *op. cit.*, p. 138.

palabras como comunicación y áreas de contacto más bien que información y público para acentuar el carácter de doble vía del proceso”.³¹

Lo primero que se tiene que hacer a la hora de definir y acometer cualquier estrategia de comunicación interna es considerar cuáles son los principales grupos que interesan a la organización, ya que, como apunta el autor sueco, “todos ellos aparecen, al menos potencialmente, como transmisores y receptores de importantes mensajes que pueden afectar la vida futura de la compañía”.³²

Para poder llevar a cabo esa consideración de los públicos que interesan en cada ocasión, resulta imprescindible el establecimiento de un mapa de públicos internos. Villafañe define este instrumento de comunicación interna como la relación de “todos aquellos colectivos de la organización que requieren acciones de comunicación o información diferenciadas de los mensajes corporativos dirigidos a la totalidad de la plantilla”.³³ Se trata, por tanto, de un instrumento de una gran eficacia comunicativa, ya que permite una definición –cuantitativa y cualitativa– de los públicos internos objetivos de la organización. Villafañe nos ofrece una aproximación a este instrumento comunicativo a través de un prototipo que estaría compuesto por:

- Miembros del Consejo de Administración
- Directores de área (primera línea orgánica)
- Resto del personal directivo
- Potenciales elevados de la organización

³¹ Hans Johnsson, *La gestión de la comunicación*, p. 22.

³² Hans Johnsson, *op. cit.*, p. 30.

³³ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 318.

- Mandos intermedios
- Personal de contacto
- Personal comercial
- Resto del personal

Una aproximación a esta herramienta desde su aplicación al ámbito de las universidades la encontramos en Losada Díaz,³⁴ aunque resulta extremadamente simplificada, ya que, como públicos internos, cita a los tres sectores de la comunidad universitaria: personal de administración y servicios (PAS), personal docente e investigador (PDI) y alumnos.

Ambas propuestas resultan, a nuestro juicio, excesivamente esquemáticas, y deberían completarse, como propone Villafañe,³⁵ con las variables de configuración, que son cada uno de los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen corporativa. Estas variables de configuración sirven para determinar el valor concreto de cada uno de estos públicos desde el punto de vista comunicativo y de su ponderación conjunta se extrae el coeficiente de comunicación necesaria; es decir, el nivel de comunicación que ese público necesita de acuerdo a la estrategia de imagen de la organización. Entre las posibles variables de configuración de los públicos se encuentran, por ejemplo, su importancia estratégica, su papel en el fortalecimiento de la identidad corporativa y su peso específico como potenciales comunicadores, entre otras posibles. El propio autor cita seis variables genéricas (dimensión estratégica, intereses económicos, capacidad de influencia en la opinión pública, transmisión directa de la imagen,

³⁴ J. C. Losada Díaz, *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp. 486-488

³⁵ El mapa de públicos se encuentra perfectamente definido en J. Villafañe (1999), *op. cit.*, pp. 118- 121. Para conocer algunos ejemplos concretos, aplicados además al caso universitario, véase J. Villafañe (dir.), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universitat Jaume I*, pp. 42-47, y J. Villafañe (dir.), *Manual de Gestión de Imagen y Comunicación de la Universidad de Cádiz*, pp. 65-67.

necesidad de información funcional y composición interna) y establece que éstas “no tienen por qué ser las mismas en cualquier mapa de públicos; muy al contrario, en la redacción del Manual de Gestión de la Comunicación habrá que ser muy riguroso a la hora de determinar las que mejor definan a los públicos naturales de la compañía de acuerdo con su proyecto empresarial o su estrategia”.³⁶ En términos similares se manifiesta Capriotti³⁷, al afirmar que “cada organización genera sus propios públicos”, incluso perteneciendo a un mismo sector empresarial o de actividad, como podría ser el caso de las universidades.

En cualquier caso, el mapa de públicos interno debe elevar el grado de segmentación y tener en cuenta aspectos como la afiliación sindical,³⁸ la existencia o no de líderes de opinión internos, los miembros del comité de empresa, los representantes en órganos de participación y/o gestión, el personal que forma parte de equipos pluridisciplinares e incluso, en determinados casos, una división de todos estos públicos internos en función de áreas de actividad.

En un intento de englobar al máximo número de públicos relacionados directamente con la marcha interna de las organizaciones, en las empresas participadas los accionistas deben considerarse también como un público interno. En el caso de estas organizaciones, se trata de un público que cuenta con un nivel de interés para la propia entidad similar o incluso superior al de sus propios trabajadores y empleados, ya que de la buena marcha de la entidad dependerá su beneficio económico.

³⁶ J. Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 225.

³⁷ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, p. 48

³⁸ Aunque según el estudio *Clima social en la empresa*, sólo el 22% de los trabajadores españoles está afiliado a un sindicato, y aunque este porcentaje se reduce todavía más en los grupos de población más joven, lo cierto es que estas formaciones tienen todavía un gran peso en la vida cotidiana de la mayor parte de las organizaciones, sobre todo en las de mayor tamaño. Para conocer más datos sobre el nivel de afiliación y representatividad de los sindicatos en España, véase Rafael Pardo Avellanda (dir.), *Clima social en la empresa. Estudio internacional*, p. 95.

Los criterios para dividir a los miembros de una organización en grupos de públicos pueden ser muy diversos, y su agrupación puede responder desde a aspectos jerárquicos o funcionales, hasta a cuestiones socioculturales. De cualquier manera, lo más razonable parece ser establecer una tipología en función del tipo de características comunes y de necesidades equivalentes de comunicación. En el supuesto de una división jerárquica, ésta determinará los sentidos de la comunicación, siendo según los casos ascendente, descendente, transversal o fuera de la propia estructura jerárquica.

Asimismo, el tipo de públicos a los que se dirige cada una de las acciones de comunicación interna va a determinar también el soporte a elegir para llevarlas a cabo, de forma que ante una difusión a gran escala, sin distinción de públicos, se optará por medios masivos (como el periódico interno, por ejemplo), o en el caso contrario por otros soportes que permitan una mayor segmentación, una mayor discriminación de públicos. En ocasiones, además, se podrá optar por un uso combinado de soportes para llegar desde diferentes canales a los públicos objetivos de la comunicación, estableciendo incluso diferentes niveles de profundización. Por todo ello, resulta claro que el mapa de públicos es una herramienta fundamental para poder llevar a cabo una eficaz gestión de la comunicación interna en cualquier tipo de organización.

6. LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La planificación de la comunicación interna es, sin duda, el proceso intelectual previo más necesario para poder llevarla a buen término. La exigencia de esta formulación inicial afecta a todas las funciones del acto comunicativo en el seno de las organizaciones. Así, si desde el punto de vista funcional las entidades que presentan mayores problemas son aquellas en las que sus miembros no reciben la

información necesaria o la reciben cuando ya es demasiado tarde para que les resulte útil, otro tanto ocurre cuando no se produce un alineamiento entre la cultura corporativa y los objetivos de la organización, o cuando los mensajes que se transmiten a los públicos externos no son coincidentes, o simplemente se adelantan, a los que se envían a nivel interno. Y, en la mayoría de los casos, estas deficiencias no son fruto de un problema técnico de soportes o canales, sino de la ausencia de unas estructuras adecuadas, de una insuficiente organización de la comunicación, de su falta de planificación previa.

El establecimiento de un plan de comunicación interna debe partir de una definición de los objetivos que se pretenden alcanzar con su desarrollo. Como apunta Piñuel, la planificación del proceso comunicativo ha de arrancar de “una jerarquización de objetivos”,³⁹ unos objetivos que deben estar en consonancia con la estrategia general de la organización y desarrollarse según un calendario coherente.

Siguiendo a Piñuel,⁴⁰ podemos establecer que a la hora de fijar las fases de elaboración de esta planificación, y una vez definidos los objetivos como paso previo, se deben diferenciar los públicos a los que se dirige cada acción comunicativa, elegir los emisores, instrumentos y soportes adecuados para la difusión de los mensajes, y, por último, elaborar un presupuesto y un calendario de ejecución.

Pese a los esfuerzos necesarios que toda organización debe adoptar por planificar su comunicación interna, resulta evidente que ésta siempre tiende a presentar situaciones que escapan a toda formulación. Se trata de lo que Bartoli⁴¹ define como “comunicación informal” y que, en su opinión, debe afrontarse no desde la confrontación con la comunicación formal, sino desde el intento de

³⁹ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 97.

⁴⁰ José L. Piñuel, *op. cit.*, p. 99.

⁴¹ Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 111.

establecer lazos de complementación. Así, y de la misma manera que la ausencia de una planificación o formulación adecuada de la comunicación interna no es más que desorganización y gestión centrada sólo en el corto plazo, una comunicación excesivamente formalizada, que no dé cabida a lo imprevisto, a lo no formalizado, acabará perdiendo su operatividad y eficacia por exceso de rigidez. Por ello, y en opinión de la autora gala, “parece necesario organizar formalmente procesos de comunicación y prever, mediante estructuras organizativas suficientemente flexibles, márgenes que faciliten la comunicación informal”.⁴² De esta forma, para Bartoli, la organización o planificación de la comunicación debe tener en cuenta, además de la cuestión previa de la finalidad u objetivos, otra serie de consideraciones, como el hecho de ser flexible para poder integrar lo informal e incluso crear estructuras que lo favorezcan.

Por su parte, Villafañe⁴³ considera que la política específica de comunicación interna debe comprender cuatro fases: el diagnóstico, la planificación, el plan de actuación y el seguimiento. Para las fases primera y última de esta programación, el autor recomienda la puesta en práctica de mecanismos de control como el barómetro de clima interno⁴⁴ y la parrilla de análisis rápido. Éste último se presenta como un instrumento específico de evaluación de la calidad de la comunicación interna que se basa en un análisis de los flujos de información a partir de dos niveles distintos de evaluación: la acción comunicativa propiamente dicha y los resultados.

La parrilla de análisis rápido que nos propone Villafañe, a partir de los estudios de Westphalen, analiza cuatro grandes variables de la acción comunicativa:

⁴² Annie Bartoli, *op. cit.*, p. 114.

⁴³ J. Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 243.

⁴⁴ Para un conocimiento más específico de este instrumento de diagnosis, véase Justo Villafañe (1993), *op. cit.*, pp. 244-247.

a) Quién informa:

- La alta dirección.
- Los cuadros de la empresa.
- Otros emisores.

b) La naturaleza y el marco de la información:

- Información oficial y controlada.
- Información oficiosa (rumores, circuitos cerrados,...)
- Información ascendente o descendente.
- Qué medios informativos se utilizan.

c) Cuándo se informa:

- Los flujos de información son regulares o esporádicos (cuando las circunstancias así lo exigen).
- En qué fase de los procesos de decisión (previamente o cuando la decisión se ha tomado).
- La información interna precede a la externa o sucede lo contrario.⁴⁵

Por lo que respecta a los resultados de la comunicación, el análisis se centra en tres grandes conjuntos de efectos:

a) Cuáles son las expectativas del personal en materia de información:

- Respecto a la temática de ésta (económicos, sociales, culturales, etcétera).
- En cuanto a su objeto (estricta información, participación en las decisiones, formación, etc.).
- Sobre el grado de satisfacción con el sistema actual de comunicación interna.

b) Cuál es el conocimiento de la empresa por parte del personal:

- Cómo lo ha adquirido.
- Retiene la información difundida.

c) Qué Imagen de la empresa proyecta el personal hacia el exterior:

⁴⁵ Justo Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 247.

- Habla de ella.
- En lo positivo, de qué y cómo habla de la empresa.
- Cuáles son, a su juicio, los éxitos de la empresa.⁴⁶

En cuanto a la fase más específica de planificación, y dentro de esta propuesta de programación de la política de comunicación interna, el autor apunta que, tras el diagnóstico de la situación, se ha de proceder a establecer la estrategia, para lo cual se han de determinar tres elementos clave: la atribución de responsabilidades, la concepción de los mensajes y la elección de los instrumentos.⁴⁷ La planificación habrá de nacer, necesariamente, de una definición de los objetivos a conseguir con el plan de comunicación interna y que Villafañe⁴⁸ considera que básicamente responderán a dos categorías: los relacionados con el desempeño y los conectados con la cultura corporativa. Si a estos dos objetivos se añade el de promover la comunicación interna como elemento difusor de la externa vemos que las finalidades del plan de comunicación interna que propone Justo Villafañe son plenamente coincidentes con las tres funciones básicas que habíamos formulado al inicio de este capítulo y que desarrollaremos en el siguiente.

La concepción de Villafañe de la gestión de la comunicación interna como una actividad que parte de un diagnóstico previo a la planificación y que se realimenta a partir del seguimiento y control de la misma es concurrente con la que ofrecen Elías y Mascaray,⁴⁹ quienes basan su teoría sobre la *intracomunicación* en cuatro áreas que pueden ser equiparables a otras tantas fases: área situacional, área estratégica, área operativa y área de auditoría. El área –o más bien fase- situacional se centra en un análisis exhaustivo de la situación de la organización a la hora de emprender un proceso de comunicación interna, o de

⁴⁶ Justo Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 249.

⁴⁷ Justo Villafañe (1993), *op. cit.*, p. 249.

⁴⁸ Justo Villafañe (1999), *op. cit.*, p. 319.

⁴⁹ Joan Elías y José Mascaray, *op. cit.*, pp. 105-111.

intracomunicación si utilizamos la terminología de Elías y Mascaray. En esta fase se analizan la visión y la misión, los valores actuales, la memoria histórica y el contexto de esa situación. Todo ello da lugar a la definición del problema que se ha de resolver a través de una eficiente gestión de la comunicación interna, y que puede equivaler al objetivo u objetivos que se pretenden alcanzar con este proceso. El área estratégica podría equipararse a la fase de planificación propiamente dicha que plantea Villafañe, si bien es en este punto en el que se encuentran las principales aportaciones específicas que realizan Elías y Mascaray⁵⁰ a la organización de la comunicación interna. En el área operativa, que desde nuestro punto de vista debería calificarse más bien como táctica para continuar con la terminología de gestión procedente del campo militar, es en donde estos dos estudiosos sitúan el plan de comunicación como tal, que a su vez se compone de un plan de fases de operaciones y de un plan de objetivos y acciones. Por último, el área o fase de auditoría supone el final y el punto de arranque de todo este proceso gracias a toda la retroalimentación que propicia. En esta fase, los autores distinguen entre la auditoría de distribución, que se centraría en un análisis de los canales y posibles ruidos, y la auditoría de eficacia, que se concentraría en estudiar si los mensajes cumplen los propósitos con los que fueron concebidos.

Una comparativa de estos dos planteamientos sobre la gestión y planificación del proceso comunicativo se recoge en el esquema 4.2, a partir del cual se pueden determinar las diferentes fases que se han de emprender a la hora de establecer la organización de este proceso en cualquier organización: diagnóstico de la situación actual y definición de objetivos, planificación de la estrategia, planificación de la táctica, y seguimiento y control para volver de nuevo a la primera fase.

⁵⁰ La principal aportación de Elías y Mascaray es la definición de diez estrategias en las que, según estos autores, se debe centrar todo proceso de comunicación interna. Estas estrategias corresponden a la definición de otros tantos conceptos relacionados con el proceso comunicativo: apalancamiento, franquiciamiento, diseñamiento, ritualizamiento, adelantamiento, acercamiento, facilitamiento y anclamiento.

Esquema 4.2.

La gestión y planificación de la comunicación interna

Justo Villafañe

1.- Diagnóstico. Análisis de la situación a partir de mecanismos de control como el barómetro de clima interno o la parrilla de análisis rápido. Permite elaborar los objetivos de la comunicación.

2.- Planificación. Establecimiento de la estrategia a través de tres decisiones: atribución de responsabilidades, concepción de mensajes y elección de los instrumentos.

3.- Plan de Actuación. Determinación de las acciones a desarrollar de acuerdo con el plan estratégico.

4.- Seguimiento. Reinicio de todo el proceso a través de la realimentación que favorece el uso de nuevo de los mecanismos de control que se plantean en la fase primera.

Joan Elías y José Mascaray

1.- Situación. Análisis de la situación a partir de un estudio de la misión y visión, los valores actuales, la memoria histórica y el contexto. Permite definir el problema que ha de resolver la comunicación interna.

2.- Estrategia. Establecimiento del plan a seguir a través de un cruce de las diez estrategias en las que los autores basan la gestión de la comunicación interna.

3.- Operativa. Plan de comunicación, que aborda un plan de fases de operaciones y un plan de objetivos y acciones.

4.- Auditoria. Análisis de la distribución y la eficacia. En este caso, el control no realimenta todo el proceso, sino la estrategia, la fase segunda, ya que no se plantea un nuevo análisis situacional.

Fuente: Elaboración propia, a partir de J. Villafañe, *op. cit.*, y de J. Elías y J. Mascaray, *op. cit.*